

Els plans de millora. Noves respostes a vells problemes educatius

Los planes de mejora. Nuevas respuestas a viejos problemas educativos

Improvement Plans. New Answers to Old Educative Problems

Catalina Moner Morera, linamoner@gmail.com

IES Emili Darder

Resum

L'article exposa una reflexió sobre el significat dels plans de millora i dona pautes per tal que aquests no es converteixin en un document més sinó també puguin ser un motor de canvi que marqui un full de ruta per a la millora del rendiment dels alumnes. En primer lloc, es realitza un plantejament de preguntes que permetin obtenir dades objectives de la situació als centres educatius. Seguidament, es consideren els valors de referència a assolir de cara a la reducció de l'abandonament escolar prematur (Consell d'Europa), els principis per a la millora de la qualitat educativa (LOE) i les mesures oportunes de millora a partir dels resultats d'avaluacions externes (PISA). Tenint en compte aquest marc normatiu, es revisa el concepte de "pla de millora" i es desenvolupen els aspectes de tipus organitzatiu, metodològic, comunitari i formatiu a considerar. Es conclou que la millora de la situació als centres comença quan els implicats se senten identificats en el procés, conviuen i combreguen amb el canvi i, finalment, hi participen.

Paraules clau

Èxit Escolar, Innovació Educativa, Eficàcia del Centre d'Ensenyament, Qualitat de l'Ensenyament, Rendiment, Planificació, Avaluació.

Resumen

El artículo expone una reflexión sobre el significado de los planes de mejora y da pautas para que éstos no se conviertan en un documento más sino también puedan ser un motor de cambio que marque una hoja de ruta para la mejora del rendimiento de los alumnos. En primer lugar, se realiza un planteamiento de preguntas que permitan obtener datos objetivos de la situación en los centros educativos. Seguidamente, se consideran los valores de referencia a alcanzar de cara a la reducción del abandono escolar prematuro (Consejo de Europa), los principios para la mejora de la calidad educativa (LOE) y las medidas oportunas de mejora a partir de los resultados de evaluaciones externas (PISA). Teniendo en cuenta este marco normativo, se revisa el concepto de "plan de mejora" y se desarrollan los aspectos de tipo organizativo, metodológico, comunitario y formativo a considerar. Se concluye que la mejora de la situación en los centros comienza cuando los implicados se sienten identificados en el proceso, conviven y comulgan con el cambio y, finalmente, participan.

Palabras clave

Éxito Escolar, Innovación Educativa, Eficacia del Centro de Enseñanza, Calidad de la Enseñanza, Rendimiento, Planificación, Evaluación.

Abstract

This article reflects on the significance of improvement plans, and provides guidelines so that these plans do not become just more documents. To the contrary, they can serve as agents of change, indicating a roadmap for the improvement for student academic achievement. Firstly a series of questions are made that allow the collection of objective data reflecting the current situation in schools. Thereafter, reference values are considered to establish goals for the reduction of early school dropout rates (European Council), the principles for the improvement of educative quality (LOE), and the opportune means for educational improvement based on the results of external assessment plans (PISA). Taking into account this regulatory framework, the concept of "improvement plan" is revised and the organisational, methodological, community and formative aspects are considered. It is concluded that improvement in schools begins when the interested parties feel identified with the process, coexist and accept, and finally participate in these changes.

Keywords

School Success, School Efficiency, Educational Quality, Achievement, Planning and Assessment.

“Quan *fem alguna cosa* per millorar, possiblement no assolirem tot allò que havíem previst (...). Ara bé, segur que les coses mai més tornaran a ser com havien estat”. (Teixidó, 2005, p. 21).

1. INTRODUCCIÓ

És indubtable que els canvis viscuts a partir sobretot d'aquesta darrera dècada afecten totes les dimensions de la nostra vida, es parla d'una crisi global que no havíem conegut mai i de la qual encara no sabem les conseqüències de cara al futur (Raventós, 2005). Som en un moment de transformacions profundes amb nous plantejaments socials, laborals, econòmics, tecnològics, etc. Vivim un moment de gran incertesa, incertesa de no saber què ens depara el futur. El món educatiu no és aliè a aquesta situació, l'escola és un reflex de la societat i per tant viu en primera persona aquesta problemàtica.

Els canvis normatius dels últims anys, han centrat, el professorat sobretot, en les tasques de l'adaptació formal de les programacions didàctiques per tal d'aplicar les competències bàsiques. Aquest treballs d'adequació de les programacions i la conseqüent formació dels docents en competències bàsiques, de moment, ha incidit feblement en les pràctiques docents, en el treball de l'alumnat i en els materials curriculars. En la gran majoria de casos, els canvis han afectat el format, però no han arribat al contingut ni a la metodologia amb caràcter general.

La nova situació social i econòmica i els canvis normatius fan que es necessitin descobrir noves respostes a vells problemes educatius dins un nou context. Quan parlem de vells problemes educatius, ens referim al fet que històricament els centres educatius treballen per a la millora amb més o menys encerts; es va avançant, però la sensació de desànim, de manca de correlació de cost-benefici i de suport acompanya sovint els professionals que s'hi dediquen, i és que, com remarca Fullan (2002a, p. 51): “El principal problema no és l'absència d'innovació a les escoles, sinó la presència de massa projectes, inconnexos, episòdics, fragmentats i engalanats de forma supèrflua”.

Certament és recurrent la voluntat del centres i dels professionals de millorar alguns dels aspectes del treball quotidià a les aules. Tots tenen en marxa diferents projectes específics, alguns suggerits per l'administració educativa del moment, altres per la dèria d'un equip de professors o per la tradició del mateix centre educatiu. En el moments actuals, pens que convé, en referència a aquestes actuacions, aturar l'activisme de tots els projectes en marxa i reflexionar què en volem aconseguir, si la relació cost – benefici del que estam enllestint és proporcional al temps, esforços i, sobretot, als resultats. No hem d'oblidar quina és la finalitat de tot allò que posem en marxa dins el centre. Ens hem de marcar molt clarament quin és l'objectiu comú, per això, cal una reflexió conjunta d'on volem arribar, la revisió constant i l'adequació de les actuacions en funció de les prioritats.

Per altra banda, tampoc hem d'oblidar que fins fa poc el principal repte, la prioritat, era treballar per assolir la igualtat d'oportunitats, la cohesió social i la inclusió. Darrerament vivim una certa obsessió pel control dels resultats, per la quantificació i avaluació de tots els problemes educatius, que ens condueix a mesurar-ho quasi tot. S'ha introduït un nou element que no podem deixar de tenir present i hem d'aprofitar la part positiva d'aquest nou context per tal que ens serveixi de punt de referència i sobretot de partida per ajustar les nostres actuacions de cara a la millora que pretenem.

Dins aquest context, es parla del plans per a la millora dels centres. Convé posar-nos d'acord a què ens referim, què entenem per plans de millora i, sobretot, cal saber primer què pretenem millorar? Com? Quan? I si serà útil per donar noves respostes als nostres vells problemes educatius.

2. ALGUNES PREGUNTES PER A LA REFLEXIÓ

El dia a dia dels centres fa que no es trobi moment per dedicar algun espai de temps a la reflexió conjunta sobre tota la feina que s'està fent. Aquest fet incideix negativament en l'auto-motivació del professorat, a més que duu a una inèrcia que en la majoria de casos provoca situacions de tensió i descontentament. Hem de rompre aquesta dinàmica, tots els projectes dels centres s'han de valorar i per això necessitem un temps i una dinàmica de posades en comú, anàlisi de metodologies i de resultats obtinguts per valorar la seva eficàcia i evidentment decidir la seva continuïtat.

Es molt important que els centres facin un *reset*: posar en comú, valorar i replantejar el que estam fent i seria bo que s'incloguessin algunes preguntes per a la reflexió:

1. **¿Coneixem les dades dels resultats de l'aprenentatge dels nostres alumnes? Com podem incidir en la millora dels resultats?** Afortunadament, avui disposem de moltes dades referides als rendiment acadèmic, cal conèixer i analitzar les dades, no només les del nostre grup classe, som part integrant del centre, per tant ens ha d'interessar la visió global. Les dades han de ser sempre un punt de partida, mai d'arribada, del seu anàlisi han de sortir propostes d'actuació que es puguin traslladar a la pràctica i per això és necessari el seu coneixement per a la reflexió prèvia.
2. **¿Ens hem demanat qui determina els resultats de l'aprenentatge?** Evidentment la resposta és molt complexa, però cal tenir present que l'actuació efectiva de cada centre és determinant. Ens referim a l'autonomia de cada centre, que li ha de permetre prendre decisions a l'àmbit organitzatiu, pedagògic i de gestió de recursos humans i materials en funció de la seva realitat.
3. **¿Quin marge de maniobra té el professorat?** El nostre sistema educatiu se sustenta en el professorat. Cada professor treballa en un determinat context i la seva capacitat d'iniciativa és un motor que fa avançar els centres docents. Sabem que la forma de com el professorat interactua amb els seus alumnes resulta decisiva pel seu rendiment, despertar curiositat, suscitar interès, oferir noves experiències, incitar a no rendir-se. Sabem, que quan es treballa sol difícilment es veuen els resultats, en canvi hem comprovat que quan es treballa conjuntament la riquesa queda augmentada i els suport dels companys queda reflectit en una millora continua.
4. **¿Com contribueixen les famílies?** Sabem que no es poden desentendre de les seves responsabilitats educatives però, aquest és un element que de cada vegada necessita d'actuacions per part dels centres que han de reinventar nous camins per la seva implicació dins les tasques educatives dels seus fills. El treball conjunt escola – família és un element clau que no podem obviar.

3. EL CONTEXT NORMATIU COM A REFERÈNCIA

La reflexió conjunta de cada centre que hem considerat necessària no pot deixar de banda, si veritablement volem avançar cap a una millora estructural, el coneixement del context normatiu que sempre ha de ser el punt de referència, el punt de partida. Cal tenir present tres aspectes: Les directrius del nou marc europeu, tot i que a vegades els objectius europeus ens semblen llunyans, nosaltres hi formem part, els hem de tenir com a punt de referència, també hem de considerar les avaluacions externes (PISA, les estatals i les autonòmiques) a més de la normativa estatal i de totes aquelles directrius que el govern autonòmic van aportant.

3.1. EL NOU MARC EUROPEU

El Consell d'Europa, va acordar el març de 2000 uns objectius estratègics a assolir en matèria d'educació. Es van marcar, entre d'altres, uns punts de referència que es proposaven reduir l'abandonament escolar prematur; incrementar el nombre de titulats en ensenyament secundari superior i disminuir el percentatge de ciutadans de 15 anys amb rendiments insatisfactoris en la competència lectora. Aquests objectius de l'anomenada Estratègia de Lisboa eren molt ambiciosos i no han estat assolits per la majoria de països de la Unió Europea. En aquest context, el Consell d'Europa, reunit el maig de 2009, va fixar uns nous objectius estratègics, amb l'horitzó de l'any 2020, anomenats ET2020. Concretament es fixaren quatre objectius estratègics:

1. Fer realitat l'aprenentatge permanent i la mobilitat.
2. Millorar la qualitat i l'eficàcia de l'educació i la formació
3. Promoure l'equitat, la cohesió social i la ciutadania activa
4. Incrementar la creativitat i la innovació, incloent l'esperit empresarial, en tots els nivells de l'educació i la formació.

Pel seu assoliment es concretaren uns valors de referència:

- Un 15% dels adults hauria de participar en l'aprenentatge permanent.
- El percentatge de joves de 15 anys amb un baix rendiment en lectura, matemàtiques i ciències hauria de ser inferior al 15 %.
- La proporció de persones amb edats compreses entre trenta i trenta quatre anys que hagin acabat l'educació superior haurà de ser com a mínim del 40%.
- La proporció d'abandonaments prematurs de l'educació i la formació haurà d'estar per sota del 10%.
- Un 95% com a mínim dels nens amb edats compreses entre els quatre anys i l'edat de l'escolaritat obligatòria hauran de participar en l'educació de la primera infància.

Evidentment cada centre educatiu pot adequar els seus objectius tenint present la referència del marc europeu i ajustar les seves línies d'actuació per contribuir a la millora necessària.

3.2. LA LOE I ELS PLANS DE MILLORA

El nostre sistema educatiu té com a objectiu que tot el alumnat, sense excepció i siguin quines siguin les seves característiques individuals o familiars d'origen, assoleixi el desenvolupament de les competències bàsiques.

La Llei Orgànica de Educació 2/2006 (LOE) està impregnada dels conceptes referits a la millora de la qualitat educativa i a l'autonomia de centres. Des del preàmbul ja es constata una manifestació d'intencions per la millora del nivell educatiu de tot l'alumnat i ho explicita en tres principis:

El primer consisteix en l'exigència de proporcionar “una educació de qualitat a tots els ciutadans d'ambdós sexes, en tots els nivells del sistema educatiu...” (LOE 2/2006, p. 1295).

El segon principi consisteix en la necessitat de “que tots els components de la comunitat educativa col·laborin para aconseguir aquest objectiu...” (LOE 2/2006, p. 1295).

El tercer principi que inspira aquesta llei consisteix en un compromís decidit “amb els objectius educatius plantejats per la Unió Europea pels propers anys...” (LOE 2/2006, p. 1296). La Unió Europea i la UNESCO s'han proposat “millorar la qualitat i l'eficàcia dels Sistemes d'educació i formació”. (LOE 2/2006, p. 1296). En definitiva, la LOE fa incidència en la necessitat de millorar la qualitat de l'educació i que aquest benefici arribi a tots els joves sense exclusions. Es parla de qualitat i equitat com a principis indissociables.

En referència als plans de millora la LOE estableix dos elements obligatoris: que s'incorporin les competències bàsiques als currículums i que l'avaluació diagnòstica s'adopti com un element que permeti conèixer la realitat de l'alumnat, del centre i del sistema educatiu.

3.3. LES AVALUACIONS EXTERNES

Actualment, a més de les avaluacions internes del centre, disposem dels resultats de les proves externes del sistema educatiu espanyol, les proves externes de l'IAQSE en el cas de la nostra comunitat autònoma, la prova internacional PISA i les proves estàndards als països de l'OCDE.

A la nostra comunitat autònoma s'han anat introduint les proves externes de manera sistemàtica i creixent a l'ensenyament obligatori. L'administració es preocupa en la valoració dels resultats, ja que hi ha la necessitat urgent de conèixer el nivell general de l'alumnat. Sabem que les proves externes es fan des de diverses visions educatives i diferents finalitats. Hem de conèixer què s'avalua i per què.

Actualment, PISA és el programa internacional més valorat per avaluar el rendiment de l'alumnat (Borrell, Canals, González i Pujol, 2011). La principal característica de les proves PISA és l'objecte d'avaluació, mentre que la majoria de les proves es fixen en allò que ha après l'alumne, PISA es fixa en la preparació per a la vida que ha rebut l'alumne, és a dir, no estan dissenyades per avaluar un determinat cos de coneixements ni de l'aprenentatge de continguts específics fixats als programes dels centres educatius, estan dissenyades per conèixer les competències, és a dir els coneixements, habilitats i actituds dels estudiants per resoldre problemes, per manejar informació i per enfrontar-se a situacions que se'ls presentaran a la vida adulta. El informes PISA poden servir a cada centre com a diagnòstic per identificar aspectes que cal millorar, es pot identificar on cal incidir i dissenyar accions ajustades a cada

realitat. L'anàlisi dels resultats, segons el seu director, Andreas Schlecker, hauria de permetre als responsables polítics de cada país observar quins factors estan associats a l'èxit educatiu.

D'altra banda, la LOE planteja les proves d'avaluació diagnòstica al final de 4t d'educació primària i de 2n d'ESO, com a proves externes que el centre educatiu gestiona internament per tal de conèixer la situació del seu alumnat, sense incidència directa en la seva avaluació. Sota el meu punt de vista, el millor que ens han aportat els informes IAQSE de les avaluacions diagnòstiques fetes fins ara, és el **valor afegit**, allò que l'escola aporta a cada alumne tenint present el seu rendiment inicial, historial i situació. Desapareix així la idea de que una escola és eficaç si obté els resultats més alts com molts de rànquings apareguts als mitjans de comunicació s'encarreguen de difondre. Una escola obtindrà un major grau d'eficàcia si els seus alumnes assoleixen el nivell més alt del que **s'espera** d'ells. Partim de la nostra situació real i treballem perquè cada nin assoleixi el nivell més alt dins els paràmetres del possible. Si tenim present el **valor afegit** treballarem amb realisme per poder assolir un grau d'eficàcia major. S'ha de tenir com a punt de partida la importància a la promoció del desenvolupament de tots els alumnes. Això suposa no perdre de vista el concepte d'equitat en el procés i en els resultats i també ens duu a treballar per a la millora dels nostres alumnes dins el context del que ha d'ésser una escola eficaç, entenent que és aquella que promou de forma duradora el progrés de tots els seus alumnes més enllà del que s'espera tenint present el seu rendiment inicial i la seva situació d'entrada, assegura que cada alumne aconsegueixi els nivells més alts possibles i millora tots els aspectes del rendiment i del desenvolupament de l'alumnat (Murillo, 2003).

Aquest és el plantejament clau, ja que es diferencia de les antigues visions on preval únicament el rendiment acadèmic i la concepció del bon resultat sense tenir present el punt de partida ni el context.

Així mateix, d'acord amb les diferents resolucions que regulen la realització de les avaluacions de diagnòstic i el seu procediment d'aplicació als centres docents no universitaris de les Illes Balears, queda ben explicitat que una vegada rebut l'informe elaborat per l'IAQSE sobre els resultats obtinguts pel centre s'ha de posar en marxa un procés d'avaluació interna on s'afavoreixi l'anàlisi i la presa de decisions que condueixin a adoptar les oportunes mesures de millora; aquest procés ha de concloure amb un informe que contengui les reflexions i els plans de millora que se'n derivin (Resolució 23788/2011, p. 13).

Cada centre, després de l'anàlisi dels resultats, ha d'incorporar a les actuacions quotidianes les oportunes modificacions dels aspectes susceptibles de millora a través d'un pla d'actuació.

4. EL PAPER DE LA INSPECCIO EDUCATIVA

La inspecció d'educació treballa amb la supervisió, avaluació i assessorament de les institucions educatives, per tant en el control pedagògic i organitzatiu de funcionament dels centres, en la supervisió de la pràctica docent i de la funció directiva. El títol VII de la LOE encomana a la inspecció educativa també el suport a l'elaboració dels projectes educatius i a l'autoavaluació dels centres com a instrument fonamental per a la millora del sistema educatiu.

Els aspectes de supervisió per part de la inspecció tenen una doble finalitat: per una part, valorar el funcionament del sistema educatiu en la seva dimensió més innovadora i dinàmica i, per l'altra, aportar informació i valoració externa. Ho fa des d'una òptica global referit al sistema i també des de la realitat de cada un dels centres on actua. El nostre marc normatiu ens diu

que la Inspecció educativa supervisarà el procés d'avaluació externa que es durà a terme a cada centre i la informació que es donarà a la comunitat educativa.

Entenc que la participació de la inspecció en el desplegament d'accions per la millora de la pràctica educativa pot ésser un factor clau, sobretot pel que fa als aspectes d'assessorament, orientació i informació als diferents sectors de la comunitat educativa. L'inspector pot contribuir a guiar i ajudar els centres a fer una anàlisi reflexiva, ben feta, incidint en les mancances dels resultats de les proves i suggerir propostes d'actuacions a partir de l'anàlisi. En definitiva, la tasca d'assessorament durant tot el procés per part de la inspecció incorpora l'aportació d'una visió externa absolutament útil que garanteix el control normatiu, però sobretot contribueix a la reflexió entenent les dificultats i bones pràctiques i valorant recursos –resultats per poder concretar compromisos.

La inspecció educativa també pot contribuir amb la seva participació en el seguiment de la anàlisi dels resultats de les proves diagnòstiques, de competències bàsiques, dels resultats PISA (que el Consell d'Europa proposa com a font de referència a nivell d'un país) i en la conscienciació als centres del valor afegit que tenen aquestes proves per conèixer la situació dels aprenentatges dels alumnes del centre. L'anàlisi de tots aquests elements seran una peça clau per enllestir els plans de millora de cada centre

5. EL PLA DE MILLORA: ACLARIMENT DEL CONCEPTE

Entenem que quan un centre educatiu vol enllestir un pla de millora, aspira a introduir canvis en determinats aspectes de la seva actuació amb l'objectiu final d'assolir els millors resultats acadèmics pel seu alumnat, per la qual cosa s'han d'establir compromisos entre els docents participants i els directius per posar en marxa el conjunt de mesures encaminades a l'obtenció de la millora que es pretén. Una gestió eficaç i eficient del temps i dels recursos de què es disposen serà un element clau, per això serà imprescindible pautar i esglaonar els processos i compromisos interns que es vagin adoptant per tal que aquests siguin assolibles i mesurables. Tindrem un sol pla, però aquest haurà de considerar una sèrie d'objectius intermedis que són els que contribuiran a l'assoliment de l'objectiu final.

Val la pena repassar diferents definicions sobre els plans de millora el conjunt de les quals ens ajuden a aclarir que la planificació és un aspecte clau. Bàsicament els entenem com a propostes d'actuacions planificades que pretenen introduir dins els centres educatius processos de reflexió i canvi dirigits sobretot a millorar la satisfacció de la comunitat educativa, que sempre passa per l'assoliment de millors resultats acadèmics. Al document de la Conselleria d'Educació d'Astúries es remarca: que un pla de millora és una actuació intencional mitjançant la qual un centre articula un procés que li permet reforçar aquells aspectes considerats positius i modificar o eliminar aquells que es considerin negatius resultats d'un procés d'autoavaluació previ (2009). També, un pla de millora és una metodologia sistematitzada per mitjà de la qual es produeix un procés planificat de canvi en la seva organització, amb l'objectiu final de millorar tots aquells aspectes que afavoreixin la qualitat de l'educació (Jabaloyes i Carot, 2005).

La introducció de millores sempre sol suposar la incorporació d'alguns canvis, innovacions, i és per això que ens convé aclarir cada un d'aquests termes que sovint utilitzam. Segons Murillo (2002), el **canvi** serà qualsevol procés que comporti alteracions a la situació inicial, modificacions que poden ser intencionals i planificades o no; igualment són canvis els resultats d'aquests processos, és a dir cadascuna de les diferències i alteracions en si. Com afirma

Fullan (2000), el canvi depèn del que els professors facin i pensin; és tan senzill i complex com això. Continuant amb Murillo (2002), la **innovació** ja entraria dins un procés intencionat de canvi realitzat per un professor o grup de docents que modifiquen continguts, introdueixen noves metodologies en el procés d'ensenyar on el lloc natural és l'aula. La innovació suposa planificar i valorar resultats, i en relació amb la valoració ens remarca i alerta que

“(…) uns dels grans dilemes de la innovació: se'n parla molt, s'elaboren molts projectes, els centres hi treballen amb més voluntat que sistematicitat (...). Ara bé, al capdavant, no hi ha una valoració rigorosa de la incidència que ha tingut en l'educació dels nois ni tampoc, de quina manera ha contribuït al progrés del centre” (Teixidó, 2006, p. 33).

En referència a la **Millora**, de les moltes definicions proposades, la que podem considerar com a tradicional i més coneguda és l'elaborada en el marc del Proyecto Internacional para la Mejora de la Escuela (ISIP).

“Consistiria en un esforç sistemàtic i continu dirigit a canviar les condicions de l'aprenentatge i altres condicions internes associades a una o més escoles amb la finalitat última d'arribar a metes educatives de manera més eficaç”. (van Velzen, Miles, Ekholm, Hameyer i Robin, 1985, p. 48, citat en Murillo, 2003, p. 2).

Un canvi planificat i sistemàtic, coordinat i assumit pel centre educatiu que busca incrementar la qualitat del centre mitjançant una modificació dels processos d'ensenyar i aprendre com de l'organització del centre (Murillo, 2003).

Com assenyala Teixidó (2005), la paraula millora dóna una visió positiva, té un sentit ampli i engloba aspectes de canvi i innovació. Introdueix la idea de gradació en l'assoliment de les innovacions i els canvis. Els conceptes d'eficàcia i millora van lligats indissolublement, ja que la millora de l'eficàcia escolar es refereix a un canvi planificat amb l'objectiu d'incrementar els resultats educatius de l'alumnat, així com la capacitat de l'escola per gestionar el canvi (Teixidó, 2005). Parlem de gestió eficaç quan podem mesurar el grau de realització de les activitats planificades i l'obtenció dels resultats, parlem d'eficiència quan hi ha una bona relació entre els resultats assolits i els recursos utilitzats.

6. ASPECTES A TENIR PRESENTS PER ELABORAR UN PLA DE MILLORA

6.1. LA IDENTIFICACIÓ DE LES AREES DE MILLORA

Hi ha condicions necessàries per implantar un pla de millora? Podríem enumerar-ne moltes que n'afavoririen la implementació (lideratge de l'equip directiu, estabilitat del professorat, implicació de les famílies...), sabem, però, que la realitat de cada centre es molt diversa i que hem de treballar amb allò de què disposem, per tant la primera condició seria que ens hem d'adaptar al ritme de cada centre i a les seves condicions i prioritats. A partir d'aquesta premissa qualsevol centre ha de ser capaç de poder executar un pla de millora que sigui real i respongui a les pròpies necessitats.

Què es vol millorar? Resultats acadèmics, cohesió social, participació de les famílies, ús de TIC, etc. Aquests poden ésser alguns exemples, però cal que la selecció no sigui fruit de la dèria d'un grup de docents, sinó allò on veritablement fa falta incidir per tal que el centre tingui

una millora. Per això és molt important la detecció de les necessitats, utilitzant com a punt de partida la lectura del que ens diu el centre a través les fonts internes; per exemple, l'anàlisi dels resultats de les avaluacions a partir dels indicadors de què disposem (percentatge d'aprovat, nombre d'alumnes repetidors, percentatge de repetidors amb bons resultats, grau d'èxit de l'alumnat que rep suport...), els documents de centre que marquen les pautes d'actuació i les fonts externes (resultats de l'avaluació diagnòstica, proves PISA) etc. L'anàlisi del rendiment acadèmic de l'alumnat en totes les seves vessants i la documentació ens serviran per identificar i prioritzar els potencials aspectes de millora. Es tracta, doncs, de seleccionar i prioritzar aquells aspectes que hem detectat que necessiten actuacions específiques dins el propi centre que són susceptibles de millora.

6.2. LA PLANIFICACIÓ I ELABORACIÓ DEL PROJECTE

La planificació és una eina extraordinàriament important. Aquesta suposa tenir clar l'objectiu que volem aconseguir i que es detallin i es temporalitzin les actuacions que es programin per assolir les fites que ens proposem. Posteriorment haurem d'elaborar un document on es desenvolupi la planificació del projecte. Haurem de concretar els objectius que es volen assolir i planificar la manera d'aconseguir-ho, delimitar els grups d'interès on incidir especialment, la temporalització, els indicadors i els resultats que volem aconseguir.

La planificació de les accions de millora ha de ser realista i ha de tenir una visió a curt, mitjà i llarg termini. Suposarà concretar les actuacions programades, nomenar responsables de cada una de les accions que es planifiquin, recursos, i periodicitat del seguiment. Convé definir tantes actuacions com es considerin necessàries i acompanyar-les sempre de la temporalització, concretant les estratègies que es pensen implantar.

Els objectius sobretot han de ser realistes i mesurables, sempre s'han de poder concretar en actuacions. Han de tenir la facultat d'engrescar els escèptics i contribuir al camí cap a l'excel·lència. Convé planificar objectius a curt, mitjà i llarg termini. És molt important que els objectius assolits es puguin anar consolidant per poder avançar, per tant és aconsellable tenir una gradació, ja que ens podem trobar amb el perill de fer plans només a llarg termini i no veure resultats a curt termini (Murillo, 2004). Dels objectius que ens proposem, segur que n'hi haurà que es refereixen als resultats que s'espera obtenir amb els alumnes i altres que incideixen en el funcionament general del centre.

Sigui quin sigui l'objectiu que es vol aconseguir sempre caldrà fer incidència en els àmbits d'actuació següents:

1. **Àmbit organitzatiu i de funcionament:** Comprèn l'organització del centre i de l'activitat docent. Alguns exemples de propostes d'actuació d'aquest àmbit podrien ésser:
 - Criteris pedagògics dels agrupaments de l'alumnat.
 - Criteris d'assignació de grups i matèries al professorat.
 - Criteris d'assignació de tutories i responsabilitats de coordinació al professorat.
 - Criteris per a la implementació, organització i assignació dels suports.

- Organització del temps (horaris) i recursos (humans i materials) en l'àmbit de centre/etapa/nivell/grup/alumne en base a les necessitats reals, etc.
2. **Àmbit curricular i metodològic. Plantejaments didàctics:** Fa referència a la planificació del procés d'ensenyament-aprenentatge. Alguns exemples de propostes d'actuació podrien ésser:
- Adequació de la selecció d'objectius, continguts, activitats competencials i criteris d'avaluació sobre la base del grup/alumne i als seus resultats.
 - Identificació dels nivells d'assoliment de les competències bàsiques per a cada cicle o nivell dins el propi centre a partir de les avaluacions diagnòstiques.
 - Coordinació de l'activitat docent del professorat per etapa/cicle/nivell i area/matèria tenint present les ACIs i els plans individualitzats per nous i repetidors.
 - Potenciació d'aspectes concrets de la tutoria i l'orientació.
 - Adequació les estratègies didàctiques i metodològiques a les necessitats reals de l'alumnat a nivell grupal i individual.
 - Increment de la coordinació i coherència metodològica per a la millora dels resultats.
 - Selecció d'activitats i materials en funció de les necessitats del grup/alumne dels seus resultats.
 - Avaluació formativa del procés d'aprenentatge i de la pròpia pràctica docent i la consegüent correcció permanent en funció de les millores.
3. **Àmbit comunitari i convivencial:** Alguns dels aspectes a tenir presents podrien ésser:
- Adequació de la normativa interna del centre amb l'objectiu de la millora de les relacions i la convivència.
 - Implicació del professorat amb l'entorn i les famílies.
4. **Àmbit de desenvolupament professional i formació:** Convendria valorar la inclusió de:
- Distribució de temps per activitats de reflexió i detecció de necessitats de formació i posada en comú d'aspectes treballats.
 - Observacions d'aula a altres companys
 - Necessitat d'assessorament dels serveis externs inspecció, CEP, IAQSE...
 - Elaboració de documents i difusió als altres col·legues.

- Treball en xarxa amb altres centres de la zona.

En referència a les actuacions, aquestes s'han de traduir en accions concretes que s'han de dur endavant (poden incloure estratègies metodològiques amb l'alumnat, actuacions amb les famílies, amb els tutors, amb el departament d'orientació, etc.). Hem de seleccionar les activitats necessàries que resultin més efectives per assolir l'objectiu plantejat. Convé que estiguin redactades de manera clara i sistemàtica, s'han de seqüenciar per facilitar-ne la implementació i també per poder ser mesurades periòdicament a curt, mitjà i llarg termini (Jabaloyes Vivas i Carot Sierra, 2005). Sempre s'ha de preveure l'acompanyament de les actuacions amb un calendari general que inclogui la temporalització de les accions. També convé que cada activitat vagi identificada amb uns responsables (persona o equip) de la implementació i del seguiment.

Seguidament hem de seleccionar els recursos necessaris (humans, econòmics, d'infraestructura, materials dels centre, espais, personal, organització del temps, recursos externs, etc.). Els recursos són instruments clau al servei de les actuacions. Sempre els considerem escassos, per tant, hi ha d'haver un compromís per prioritzar els recursos de què disposem al servei de les actuacions planificades; això pot significar no poder dur endavant diversos projectes a la vegada, ens hem de centrar. La bona utilització dels recursos pot implicar una redistribució dels existents en funció de l'actuació que es prioritzi, cal ésser molt realista a l'hora de preparar el que estam en disposició de tenir.

Els indicadors són els mitjans per comprovar de manera objectiva si assolim el que ens hem proposat. Els indicadors han de ser concrets i mesurables i han de servir per comprovar l'eficàcia de les activitats, definint la periodicitat del seu seguiment (un registre per recollida d'evidències és un instrument molt útil).

Per acabar, cal tenir present l'avaluació referida, sobretot al procés que inclou la posada en marxa, seguiment i execució del pla, amb dos enfocaments: l'avaluació interna, revisant les accions i actuacions desenvolupades fins a la data de la revisió, el seu grau de compliment i causes de les no fetes, les desviacions detectades sobre el que s'havia planificat i les accions correctores per poder assolir els objectius planificats. És important també una avaluació externa que ens pot aportar una visió més amplia i pot detectar altres perspectives. Gairin (2009), ens recorda que el desenvolupament del pla de millora ha d'estar vigilat a través d'una avaluació sistemàtica dels progressos per petits que siguin i dels efectes directes o indirectes de la seva implementació, les tasques de seguiment són extraordinàriament importants. El seguiment suposa incorporar la cultura de l'avaluació i rendició de comptes de manera continuada, necessita del necessari anàlisi, reflexió i posada en comú d'allò que funciona i el que no analitzant-ne les causes.

7. REFLEXIONS FINALS

Els plans de millora no són ni bons ni dolents *per se*, la seva utilitat i eficàcia depenen del seu plantejament inicial i del seu desenvolupament. Ha de ser realista, possible i útil i ha de limitar i prioritzar el nombre de propostes, evitant generalismes i proposant objectius fàcilment assolibles. Els objectius segurament sempre contindran la revisió d'aspectes curriculars, de canvis en la pràctica docent, en l'organització del temps, dels agrupaments o dels espais.

Convé no ser massa ambiciosos, hem d'evitar cometre l'error de voler millorar-ho tot, per això hem d'establir prioritats i seleccionar propostes de millora que agrupin i afectin un grup ampli

de docents, prioritzar accions amb consens ampli, delimitant els aspectes bàsics sobre els circumstancial.

Cal tenir present que elaborem un pla de millora del centre, no d'un cicle o d'un departament; encara que hi existeixen punts febles que estiguin focalitzats, els petits plans es poden englobar en un únic pla.

Un dels aspectes clau per l'èxit del pla és no oblidar la importància de la reflexió conjunta i del compliment del seguiment de les actuacions programades per valorar-ne el grau de la consecució. S'ha de ser suficientment flexible per valorar si el que ens havíem proposat es va assolint o si hem de fer les modificacions necessàries per tal que s'arribi a la consecució dels objectius. Les millores assolides a curt termini són importants i convé valorar-les i fer-les públiques.

Des de la seva planificació, un element que hem de pautar és el temps del qual disposam, hem d'evitar la sensació que no se disposa de temps suficient per afrontar els compromisos contrets aplicant una sèrie d'estratègies per flexibilitzar-lo i aconseguir treure'n el major profit: rebutjar demandes no essencials, eliminar el treball innecessari, integrar iniciatives, etc.

Les actuacions tutorialistes són aspectes a tenir molt en compte, ja que podran ajudar-nos a millorar el clima d'aula, la convivència i la socialització de l'alumnat o a cercar estratègies per tal que les famílies augmentin la predisposició favorable a allò que treballem a l'escola.

El compromís per a l'execució d'un pla de millora al centre necessita la coherència necessària en l'aplicació dels canvis que es considerin necessaris, és a dir, el que no podem és voler aconseguir uns objectius sense la implementació de canvis en els aspectes d'organització i funcionament.

Una de les qüestions que hem de tenir molt presents és la necessitat d'arbitrar mecanismes per garantir la continuïtat i estabilitat de les millores assolides, continuament haurien de fer el seguiment i promoure accions encaminades a la seva revisió contínua.

La millora de la satisfacció de la comunitat educativa és un repte a aconseguir, però no és ni ha d'ésser l'objectiu. S'assoliran millors nivells de satisfacció entre la comunitat educativa quan els problemes quotidians del dia a dia i els resultats estiguin resolts. No podem oblidar que la satisfacció millora quan els implicats se senten identificats amb el procés i els seus resultats. Evidentment, aconseguir reduir l'índex de fracàs escolar implica una millora del rendiment, un increment de l'autoconfiança dels equips docents, una millora de la convivència. Assolir aquests reptes dins el centre en suposarà la millora global.

8. BIBLIOGRAFIA

Antúñez, S. (1998). *Claves para la organización de centros escolares* (4a ed.). Barcelona: Horsori.

Antúñez, S. (1999). El trabajo en equipo de los profesores y profesoras: factor de calidad, necesidad y problema. El papel de los directivos escolares. *Educación*, 24, 89-110. Obtingut de: <http://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn24p89.pdf>

- Bolívar, A. (2005). ¿Dónde situar los esfuerzos de mejora? *Política educativa, escuela y aula. Eduçao & Sociedade*, 26 (92), 859-888. Obtingut de: <http://www.scielo.br/pdf/es/v26n92/v26n92a08.pdf>
- Borrell, E. & Canals, R. (2011, març). *Com l'avaluació PISA pot contribuir a canviar els procediments i processos d'aprenentatge*. Document presentat en la Jornada d'Avaluació PISA a Catalunya. Constatacions i propostes d'acció, Barcelona, Institut d'Estudis Catalans.
- Borrell, E.; Canals, R.; González, M. A. & Pujol, C. (2011, març-abril). *L'avaluació dels resultats educatius: les proves externes, aportacions de la inspecció educativa*. Document presentat al V Congrés-XIII Jornades d'Inspecció i reptes educatius de Catalunya en l'Europa 2020, Sabadell, Associació d'Inspectors d'Educació de Catalunya.
- Cantón Mayo, I. (2004). *Planes de mejora en los centros educativos*. Archidona (Málaga): Aljibe.
- Consejería de Educación y Ciencia de Asturias. (2009, 13 de maig). Fase VI: Elaboración del plan de mejora. Apunt publicat en <http://blog.educastur.es/autoevaluacion/2009/05/13/fase-vi-elaboracion-del-plan-de-mejora>
- Conselleria d'Educació, Cultura i Universitats. (s.d.). *Projecte d'implantació de sistemes de qualitat als centres docents. Catàleg de processos*. Obtingut de: <http://weib.caib.es/Programes/Qualitat/inici.htm>
- Decret 36/2001, de 9 de març pel qual es regula la inspecció educativa en l'àmbit de l'ensenyament no universitari. *Butlletí Oficial de les Illes Balears*, 33 (17 de març), 3544-3546. Obtingut de: <http://boib.caib.es/pdf/2001033/mp3544.pdf>
- Direcció General de Formació Professional i Inspecció Educativa. (2003): *Projectes d'Intervenció Educativa: concepte origen i aplicació*. Palma: Conselleria d'Educació i Cultura.
- Fullan, M. (2002a). El significado del cambio educativo. *Profesorado, Revista de Curriculum y Formación del Profesorado*, 6 (1-2), 1-14. Obtingut de <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61ART1.pdf>
- Fullan, M. (2002b). *Liderar en una cultura de cambio*. Barcelona: Octaedro.
- Fullan, M. (2002c). *Los nuevos significados del cambio en la educación*. Barcelona: Octaedro.
- Fullan, M. & Caball Guerrero, J. (2004). *Las fuerzas del cambio: la continuación*. Madrid: Akal.
- Fullan M. & Stiegelbauer, S. (2000). *El cambio educativo. Guía de planeación para los maestros*. México: Trillas.
- Gairin, J. (2000). *Los planes de mejora y la satisfacción de la comunidad educativa*. En XII Congreso Nacional y I Iberoamericano de Pedagogía, Madrid, 26-30 de septiembre.
- Gairin, J. (2009). *Los planes de mejora basados en la evaluación de competencias*. En XXV Jornadas Pedagógicas del Bidasoa, Irún, San Sebastián, 23-25 de setembre.

- Gairín, J.; Armengol, C.; Lorenzo, M. & Martín, M. (2006). *Procesos de cambio en los centros educativos a partir de evaluaciones externas*. Madrid: CIDE.
- Garcia, G.; Martin, N. & Solà, M. (2011). *La contribució de la inspecció a l'assoliment dels objectius educatius europeus 2020*. Document presentat al V Congrés-XIII Jornades d'Inspecció i reptes educatius de Catalunya en l'Europa 2020, Sabadell, Associació d'Inspectors d'Educació de Catalunya.
- Gobierno de Navarra. Departamento de Educación. (2008). *Plan de mejora de las competencias básicas del alumnado de educación primaria*. Pamplona: Autor.
- IAQSE. (2008). *Avaluació inicial posobligatoria 2007* (AIPO 2007). Obtingut de: http://iaqse.caib.es/documents/INFORME_AIPO.pdf
- IAQSE. (2010). *Resultats PISA 2009 Illes Balears*. Obtingut de: http://iaqse.caib.es/documents/aval2009-10/Resultats_Illes_Balears_PISA_2009.pdf
- IAQSE. (2011a). *Avaluació de diagnòstic 2009-2010. 2n d'ESO*. (Informe executiu de juliol). Palma: Conselleria d'Educació, Cultura i Universitats.
- IAQSE (2011b). *Indicadors del sistema educatiu de les Illes Balears 2010* (1a ed.). Obtingut de: http://iaqse.caib.es/documents/aval2010-11/INDICADORS_2010.pdf
- IAQSE. (2012a). *Avaluació de diagnòstic 2010-2011. 4t d'Educació Primària* (Informe executiu d'abril). Palma: Conselleria d'Educació, Cultura i Universitats de les Illes Balears.
- IAQSE (2012b). *Indicadors del sistema educatiu de les Illes Balears 2011*. Obtingut de: http://iaqse.caib.es/documents/indicadors_2011/INDICADORS_2011_total.pdf
- IAQSE (2013a). *Avaluació de diagnòstic 2011-2012- Illes Balears, 2n d'ESO*. Informe executiu (març). Conselleria d'educació, cultura i universitats.
- IAQSE (2013b). *Indicadors del sistema educatiu de les Illes Balears 2012*. Conselleria d'educació, cultura i universitats de les illes Balears.
- IAQSE & Institut per a la Convivència i l'Èxit Escolar. (2008). *Informe d'avaluació del programa de reforç lector PRL i del projecte d'avaluació de la competència lectora*. Obtingut de: <http://iaqse.caib.es/documents/PRL.pdf>
- Jabaloyes Vivas, J. & Carot Sierra, J. M. (2005). *Carpeta per a la gestió dels plans de millora en els instituts d'educació secundària*. València: Generalitat Valenciana. Conselleria de Cultura Educació i Esport. Obtingut de: http://www.cece.qva.es/eva/docs/calidad/publicaciones/val/portada_3_v.pdf
- Lago, J. R. (2007). L'assessorament educatiu com a eina per a la reflexió i la millora de la pràctica educativa i de l'escola inclusiva. *Suports. Revista Catalana d'Educació Especial i Atenció a la Diversitat*, 11(1), 42-50. Obtingut de: <http://www.raco.cat/index.php/Suports/article/view/102288/142107>
- Llei Orgànica 2/2006, de 3 de maig, d'Educació. BOE núm. 106 del 4 de maig.
- Mayor Zaragoza, F. (2000). *Un món nou*. Barcelona: Centre UNESCO de Catalunya.

- Ministerio de Educación. Instituto de Evaluación. (2011). *Sistema estatal de indicadores de la evaluación. Edición 2011*. Obtingut de: <http://www.mecd.gob.es/dctm/ievaluacion/indicadores-educativos/seie-2011.pdf?documentId=0901e72b810b3cc3>
- Murillo Torrecilla, F. J. (2002). La "Mejora de la escuela": concepto y caracterización. A F.J. Murillo i M. Muñoz Repiso (Coords.), *La Mejora de la escuela: un cambio de mirada*. Barcelona: Octaedro.
- Murillo Torrecilla, F. J. (2003). El movimiento teórico-práctico de mejora de la escuela. Algunas lecciones aprendidas para transformar los centros docentes. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 1(2), 2-22. Obtingut de <http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/vol1n2/Murillo.pdf>
- Murillo Torrecilla, F. J. (2004). Nuevos avances en la mejora de la escuela. *Cuadernos de Pedagogía*, 339, 48-51.
- Ordre 12169/2002 del conseller d'Educació i Cultura, de 7 de juny, de regulació de l'organització i el funcionament dels instituts d'educació secundària de les illes Balears i de l'elaboració i aplicació de projectes d'intervenció educativa per al curs 2002-2003. *Butlletí Oficial de les Illes Balears*, 76, 10190-10192. Obtingut de: <http://boib.caib.es/pdf/2002076/mp10190.pdf>
- Ordre 9020/2011 del conseller d'Educació i Cultura, de 24 de març, per l'organització i funcionament de la inspecció educativa. *Butlletí Oficial de les Illes Balears*, 64, 36-40. Obtingut de: <http://boib.caib.es/pdf/2011064/mp36.pdf>
- Raventós Santamaria, F. (2005). La crisis de los sistemas educativos europeos. A J. Prats & F. Raventós (Dirs.), *Los sistemas educativos europeos, crisis o transformación?* (pp. 12-28). Barcelona: Fundació La Caixa. Obtingut de: <http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/cd90/0401PRAsis.pdf>
- Resolució 26070/2010 del conseller d'Educació i Cultura, per la qual es regula la realització de les avaluacions de diagnòstic del curs 2010-2011 i el seu procediment d'aplicació als centres docents no universitaris de les Illes Balears que imparteixen ensenyaments de quart curs d'educació primària, *Butlletí Oficial de les Illes Balears*, 174, 11-13. Obtingut de: <http://boib.caib.es/pdf/2010174/mp11.pdf>
- Resolució 10065/2011 del conseller d'educació i cultura, de 15 d'abril per la qual es posa en funcionament el Pla Pilot de Contractes Programa per l'èxit escolar amb el suport del Ministeri d'Educació i se seleccionen els centres participants, *Butlletí Oficial de les Illes Balears*, 69, 38-41. Obtingut de: <http://boib.caib.es/pdf/2011069/mp38.pdf>
- Resolució 23788/2011 del conseller d'Educació, Cultura i Universitats, per la qual es regula la realització de les avaluacions de diagnòstic del curs 2011-2012 i el seu procediment d'aplicació als centres docents no universitaris de les Illes Balears que imparteixen ensenyaments d'educació secundària obligatòria, *Butlletí Oficial de les Illes Balears*, 176, 12-14. Obtingut de: <http://boib.caib.es/pdf/2011176/mp12.pdf>
- Resolució 25424/2011 del conseller d'Educació, Cultura i Universitats, de 25 de novembre, per la qual es fixen les directrius i s'aprova el Pla d'Actuació del Departament d'Inspecció Educativa per al període 2011-2015. *Butlletí Oficial de les Illes Balears*, 187, 13-17. <http://boib.caib.es/pdf/2011187/mp13.pdf>

- Resolució 25431/2011 de la directora general de Planificació, Inspecció i Infraestructures Educatives, de 29 de novembre, per la qual s'estableix el Programa d'Actuació del Departament d'Inspecció Educativa per al curs 2011-2012. *Butlletí Oficial de les Illes Balears*, 188, 6-11. Obtingut de: <http://boib.caib.es/pdf/2011188/mp6.pdf>
- Rul Gargallo, J. (2009). La función inspectora de la educación escolar. *Revista Galega de Educación*, 45, 11-15.
- Secadura Navarro, T. (2011). El referente de la inspección educativa: el centro docente versus el sistema educativo. *Revista Avances de Supervisión Educativa*, 15. Obtingut de: <http://xurl.es/nqe4p>
- Servicio de Inspección de Educación de Granada. (s.d.). *Orientaciones para la elaboración del plan de mejora en centros educativos. Evaluación de diagnostico curso 2007- 2008*. Obtenido de: <http://xurl.es/6vug8>
- Teixidó, J. (1999). *La dirección de centros educativos des de una perspectiva de cambio*. Barcelona: Cooperativa Universitaria Sant Jordi.
- Teixidó, J. (2005). *El liderazgo del cambio en los centros educativos*. V Jornada de qualitat a l'ensenyament, Universitat de Girona, 9 de febrer. Obtingut de: http://www.joanteixido.org/doc/lideratgecanvi/liderazgo_del_cambio.pdf
- Teixidó, J. (2006). De la innovació al creixement institucional. *Escola Catalana*, 430 (41), 33-35.

Per citar aquest article:

Moner Morera, C. (2013). Els plans de millora. Noves respostes a vells problemes educatius. *Innov[IB]. Recursos i Recerca Educativa de les Illes Balears*, 3, 77- 93. Obtingut de: <http://www.innovib.cat/numero-3/pdfs/art7.pdf>